

Manual pentru implementarea, monitorizarea și raportarea Tabloului de Bord Echilibrat (Balanced Scorecard)



document elaborat în cadrul proiectului „Planificare strategică și management al performanței la nivelul Municipiului Arad prin instrumentul Balanced Scorecard - Tablou de bord echilibrat”, cod MYSMIS 120637, cod SIPOCA 86

1. Considerente strategice	3
2. Conceptul și metodologia Balanced Scorecard (BSC)	7
3. Procesul de implementare BSC.....	10
4. Instrument pentru implementarea, monitorizarea și raportarea BSC	16
4.1 Harta strategică BSC	16
4.2 Interfețele instrumentului BSC	17
4.2.1 Pagini de vizualizare	18
4.2.2 Pagini de interacțiune / analiză.....	25
4.2.3 Pagini de informare	27
4.3 Introducere valori	29
4.4 Utilizare instrument BSC.....	30
4.4.1 Instalare și conectare	30
4.4.2 Navigarea cu ajutorul interfețelor	30
4.4.3 Navigarea către diversele pagini	30
4.4.4 Bara de navigare (aflată în subsolul fiecărei pagini)	31
4.4.5 Calea directă 1	31
4.4.6 Calea directă 2.....	32
4.4.7 Navigarea în interiorul paginii	32
4.4.8 Bara de navigare laterală.....	32
4.4.9 Întoarcerea la începutul paginii	32
5. Lista figurilor și tabelor	33

1. CONSIDERENTE STRATEGICE

Managementul performanței reprezintă o abordare strategică și integrată a asigurării succesului de durată în activitatea organizațiilor, prin îmbunătățirea performanței organizației, echipelor și indivizilor (Armstrong și Baron, 1998; Armstrong, 2001).

Evaluarea performanțelor reprezintă procesul prin care se decide cât de bine lucrează organizația ca un întreg în raport cu obiectivele și criteriile de evaluare / standardele stabilite. Astfel, evaluarea devine un instrument eficient de control și management prin care sunt direcționate resursele umane în vederea îndeplinirii obiectivelor organizaționale.

Prin **managementul strategic**, conducerea instituției determină evoluția pe termen lung și performanțele acestei evoluții, asigurând o formulare a planului strategic, o aplicare, monitorizare și evaluare a acestuia.

Principalele caracteristici ale planificării strategice sunt următoarele:

- Își propune armonizarea resurselor și abilităților existente în organizație cu oportunitățile și riscurile din mediul extern, oferind un nivel de răspundere instituțională, departamentală și individuală;
- Furnizează baza planificării de detaliu și a luării de decizii zilnice, îmbunătățind performanța organizației;
- Are loc pe termen lung, asigurând o prioritizare în alocarea eficientă și eficace a resurselor de orice natură;
- Este realizată de managerii de pe nivelele de vârf, datorită faptului că aceștia dețin informațiile necesare și pentru că angajamentul lor îi motivează pe subalternii responsabili cu implementarea, îmbunătățind transparența și comunicarea între conducere, angajați și factori interesați.

Planificarea strategică stabilește direcția și obiectivele, în timp ce **planificarea operațională** se referă la luarea de decizii zilnice la nivele mai joase ale organizației. Planificarea strategică se orientează spre a face *lucruri bune* (lucrurile care trebuie - **eficacitate**), iar planificarea operațională, spre a face *lucrurile bine* (lucrurile cum trebuie - **eficiență**).

În cadrul Primăriei Municipiului Arad, existența unui sistem de planificare strategică, precum și a unui sistem de control intern/managerial reprezintă o bună premisă pentru dezvoltarea instrumentului Balanced Scorecard (Tablou de bord echilibrat). O bună metodă de a conduce în mod eficient instituția este existența unei imagini de ansamblu de la nivelul managementului superior, bazată pe următoarele elemente:

- ⇒ **Viziunea instituției** - reprezintă aspirația instituției către viitor pe termen mediu și lung, oferind un răspuns la întrebarea „unde dorim să ajungem?”.

Viziunea unei instituții trebuie să asigure unitatea acestei instituții prin formularea unui scop comun, reprezentând dezideratul spre care tinde instituția.

Viziunea PMA: în anul 2030 Aradul va avea o administrație publică eficientă și receptivă la nevoile societății, devenind un oraș care:

- va oferi cetățenilor Municipiului Arad oportunități de dezvoltare personală și profesională, asigurând servicii publice moderne și eficiente, adaptate cerințelor și nevoilor comunității;
- va promova o viață urbană activă și de calitate pentru locuitorii municipiului prin atenția sporită acordată culturii, artei, sportului, activităților de agrement și petrecere a timpului liber și, nu în ultimul rând, interacțiunii sociale și calității spațiilor publice;
- va susține buna funcționare a infrastructurilor de transport care să asigure o accesibilitate crescută și o conectivitate ridicată, atât pe plan intern, cât și la nivel regional pentru principala poartă de acces în țară dinspre Europa de Vest;
- va încuraja coeziunea socială prin implicarea comunității locale în procesul de dezvoltare urbană printr-o abordare participativă susținută și însușită de către administrația publică;
- va promova performanțele și potențialul municipiului pentru a determina o dezvoltare economică susținută de atractivitatea în creștere a Aradului;
- va utiliza în mod transparent noile tehnologii inovatoare, echipamentele digitale și soluțiile inovative în beneficiul generației actuale și al celor viitoare, își va fructifica resursele și oportunitățile, își va procesa și recicla reziduurile, emisiile și deșeurile, și își va manifesta responsabilitatea socială într-o asemenea manieră, încât să fie recunoscut de proprii locuitori, de oamenii de afaceri și de turiști, ca un Oraș Inteligent;
- va asigura un management responsabil, eficient și deschis, care să transforme Municipiul Arad într-un centru urban inteligent, preocupat de nevoile cetățenilor săi.

⇒ **Misiunea instituției** - definește care este rolul pentru care această instituție este înființată - nevoia socială căreia i se adresează. Poate fi aflată ca răspuns la întrebarea „de ce s-a înființat această instituție?” În cazul instituțiilor publice, misiunea derivă din textul legii, iar legea de organizare a respectivei instituții definește și scopul pentru care a fost creată aceasta și atribuțiile ei. Astfel, misiunea poate fi considerată un angajament.

Misiunea PMA - Administrația publică arădeană există pentru a asigura îmbunătățirea calității vieții cetățenilor Municipiului Arad. Scopul ei principal este modernizarea Aradului pentru a fi o importantă metropolă regională, un oraș

inteligent și inovator, cu o comunitate puternică și o gestionare eficientă a resurselor și a aspectelor competitive.

- ⇒ **Strategia** - cum își propune instituția să atingă misiunea și viziunea propuse și reprezintă stabilirea scopurilor și obiectivelor pe termen lung, adoptarea politicilor publice și alocarea resurselor pentru atingerea acestor scopuri.

Problemele majore la care trebuie să răspundă procesul strategic sunt următoarele:

- Încotro se dorește orientarea organizației?
- Prin ce parametri se pot traduce obiectivele organizației?
- Ce politici publice vor implica aceste obiective?
- Ce resurse umane și financiare vor trebui angajate?

În procesul de stabilire a obiectivelor sunt luate în considerare și metodele de a le atinge. Pentru aceasta este nevoie de analizarea punctelor forte și slabe ale resurselor interne ale organizației, precum și a oportunităților și amenințărilor oferite de mediul extern.

Obiectivele organizaționale reprezintă continuarea firească a misiunii organizației, iar enunțarea de obiective în acord cu misiunea reprezintă un fundament strategic important.

Punctele forte ale unei instituții reprezintă competențele sale în termenii serviciilor, talentului managerial, resurselor financiare. Acestea îi permit acesteia să profite de condițiile favorabile de mediu și să evite efectele condițiilor nefavorabile. (un punct de plecare este reprezentat de valorile organizației).

Punctele slabe reprezintă incapacitatea instituției de a furniza suficiente resurse pentru a fructifica oportunitățile și de a ocoli amenințările mediului extern.

Planul de acțiune - elementele de lucru prin care instituția își propune să-și atingă strategia. Acesta reprezintă acțiunile ce urmează a fi realizate de către membrii instituției, planificarea acestora în timp și responsabilitățile ce revin în obținerea rezultatelor așteptate. Planul de acțiune se întinde pe o perioadă cuprinsă între 1 și 3 ani, fiind elaborat de o manieră consecventă cu strategia.

Procesele și structura - elementele de funcționare internă prin care instituția funcționează - punerea în operă a planului de acțiune. Acestea reprezintă o succesiune de activități cu caracter repetitiv, ce utilizează resursele disponibile pentru a genera rezultate concrete - servicii - care, în măsura în care satisfac așteptările beneficiarilor/clientilor, duc la îndeplinirea strategiei, conform viziunii managementului. Procesele se desfășoară în cadrul unei structuri care facilitează conducerea și coordonarea efortului membrilor instituției de către management. Procesele, împreună cu structurile aferente, formează **sistemele organizaționale**.

Odată ce Planul strategic a fost creat, este necesară încorporarea acestuia în operațiunile instituției. Formale sau nu, deciziile strategice trebuie să reflecte planul, programele și bugetele adecvate.

În procesul de implementare a planului strategic structurile de conducere au în vedere următorii factori:

- **Oamenii** - Pentru implementarea planului strategic este esențial ca instituția să dispună de oameni cu abilități și competențe potrivite, lucru ce subliniază importanța care trebuie acordată proceselor de recrutare, selecție și perfecționare.
- **Cultura organizațională** - Climatul din organizație, în cadrul căruia se desfășoară munca, suma tuturor proceselor nescrise și a cutumelor existente.
- **Structura organizatorică** - Managerii de la nivelele de vârf ale instituției trebuie să se asigure că structura acesteia este compatibilă cu procesul de planificare, cu stilul managerial și cu strategia respectivă.
- **Sistemele de control** - Acestea permit atingerea obiectivelor strategice ale instituției prin oferirea posibilității de monitorizare a performanțelor și intervenție pentru corectarea abaterilor semnificative.



Un sistem de măsurare a performanței nu are nicio relevanță și importanță dacă rezultatele obținute nu vor fi utilizate pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor prestate de către angajații instituției publice.

Este recomandabil ca un sistem de măsurare a performanței să fie conceput cât mai simplu, să nu implice cheltuieli mari și să cuprindă toată activitatea care are legătură cu misiunea și viziunea pentru care instituția publică funcționează.

2. CONCEPTUL ȘI METODOLOGIA BALANCED SCORECARD (BSC)

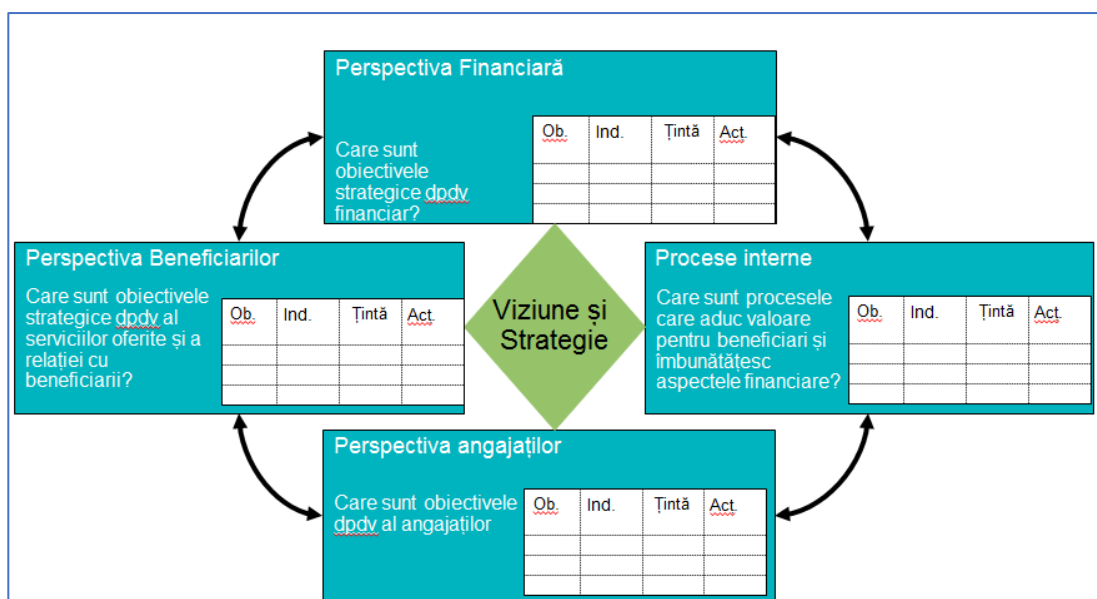
Balanced Scorecard este un instrument introdus la începutul anilor 1990 de către Robert S. Kaplan și David P. Norton în *Revista Harvard Business Review*, în renumitul articol „*The Balanced Scorecard: measures that drive performance*”, articol ce avea să constituie baza dezvoltării instrumentului. Astfel, explicația pe care cei doi o acordau acestui nou instrument consta în faptul că „*cei din conducerea organizației sunt conștienți că sistemul de evaluare aplicat în organizația lor afectează în mod hotărâtor comportamentul managerilor și al personalului de execuție. Ei mai știu, totodată, că metodele contabile și financiare tradiționale de evaluare (...) pot transmite informații înșelătoare, de natură să afecteze continua perfecționare și inovație. Măsurarea performanței prin metodele financiare tradiționale a dat rezultate bune în era industrială, dar ele nu mai pot să acopere întreaga gamă de aptitudini și competențe profesionale pe care organizațiile se străduiesc să le gestioneze în prezent.*”

Deși inițial Balanced Scorecard era considerat un simplu instrument de măsurare a performanței, astăzi Balanced Scorecard este privit ca un sistem strategic de management al performanței organizaționale, ce utilizează planuri de performanță strategică, operațională și individuală ca suport pentru comunicarea, monitorizarea și îmbunătățirea performanței organizaționale. Cu alte cuvinte, Balanced Scorecard reprezintă un instrument de măsurare a performanței organizaționale prin corelarea strategiei cu obiective, inițiative, ținte și măsuri.

BSC permite instituțiilor să-și gestioneze Planul strategic prin interconectarea obiectivelor, activităților / inițiativelor, indicatorilor și țăintelor la toate nivelurile și, în aceeași măsură, să centralizeze seturi de măsuri și ținte pentru monitorizarea progresului în arii cheie / perspective. Motivele implementării BSC vor fi orientate către:

- Formularea și rafinarea strategiei;
- Comunicarea strategiei și a priorităților în organizație;
- Crearea de legături între obiectivele strategice pe termen lung și buget;
- Monitorizarea progresului și aplicarea de măsuri pentru îmbunătățirea performanței.

Astfel, BSC este instrumentul de management esențial care face legătura dintre Planul strategic instituțional și managementul operațional.



Figură 1 Corelația dintre perspective, obiective, indicatori, ținte și acțiuni

În cadrul fiecărei perspective clasice (Financiar, Beneficiar, Procese interne, Angajați) există 4 concepte importante:

Obiective strategice - reprezintă componenta principală a unui Balanced Scorecard și asigură concretizarea direcțiilor strategice asumate de către instituție prin implementarea Planului strategic. Astfel, obiectivele strategice trebuie să susțină în mod coerent îndeplinirea misiunii instituției și a viziunii managementului. Pornind de la obiectivele strategice generale stabilite în Planul strategic, instituția își stabilește obiective specifice, care sunt mai ușor de planificat, implementat și monitorizat fiind caracterizate prin acronimul SMART (Specific, Măsurabil, Accesibil, Realizabil și în Timp). Un obiectiv specific este foarte clar exprimat și înțeles, deosebindu-se de cele generale prin faptul că vizează rezultate concrete. De regulă, obiectivele specifice sunt stabilite la nivelul compartimentelor ce constituie structura ierarhica a unei instituții. Echilibrul obiectivelor specifice se realizează în cadrul perspectivelor, astfel încât legătura dintre obiective să asigure unitatea strategiei.

Indicatori - reprezintă unitatea de măsură a obiectivului strategic. Prin stabilirea sistemului de indicatori se poate răspunde la întrebarea „în ce măsură îmi îndeplinesc obiectivul strategic propus?” Pentru fiecare obiectiv strategic pot fi propuși unul sau mai mulți indicatori care să-l definească de o manieră cât mai directă, fiecare putând acoperi o anumită componentă din realizarea aceluși obiectiv. Literatura de specialitate a BSC recomandă definirea a maxim cinci indicatori pentru un obiectiv, pentru a păstra o complexitate care să permită un management real.

Ținte - țintele reprezintă valoarea atribuită fiecărui indicator. După cum se spune denumirea, valoarea țintă reprezintă o valoare care trebuie să fie atinsă în cadrul indicatorului; este o valoare planificată. Este probabil ca valorile obținute să

fie diferite de valorile planificate. În acest fel, prin comparația realizat/planificat , instrumentul BSC își îndeplinește funcția de instrument de control. Sistemul permite calibrarea pe parcurs astfel încât în continuare, pe baza valorilor atinse, se pot planifica ținte realiste pentru perioadele ulterioare.

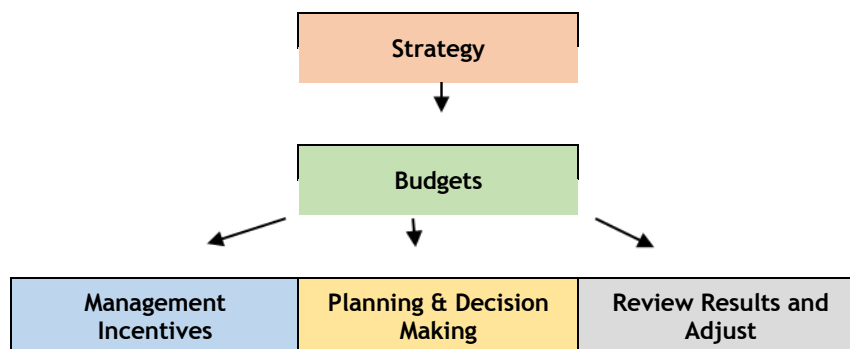
Inițiative (activități) - reprezintă modalitatea de a duce la îndeplinire obiectivul propus, printr-o sumă de acțiuni, de măsuri (eventual chiar măsuri corective, dacă valorile indicatorilor sunt departe de valorile țintă propuse). Aceste activități trebuie să fie realizate de către nivelul de management care-și propune obiectivul, cât posibil prin resurse proprii, manageriale și financiare, cât mai puțin cu implicarea altor nivele de management.

Sistemul pe care se construiește instrumentul Balanced Scorecard îl constituie deci cele patru perspective : Financiar, Beneficiar, Procese interne, Angajați, în care obiectivele strategice corespunzătoare sunt monitorizate cu ajutorul indicatorilor (care arată gradul de îndeplinire al obiectivelor prin atingerea țintelor propuse) ca urmare a executării activităților / inițiativelor pe care le luăm pentru a ne îndeplini obiectivele; scopul final fiind acela de a transpune Planul strategic instituțional în procese operaționale

Toate aceste elemente se analizează, măsoară și se operaționalizează prin cele 4 perspective clasice, prezentate mai sus. Fiecare din cele 4 perspective are aceeași importanță, ceea ce definește conceptul de „echilibrat”.

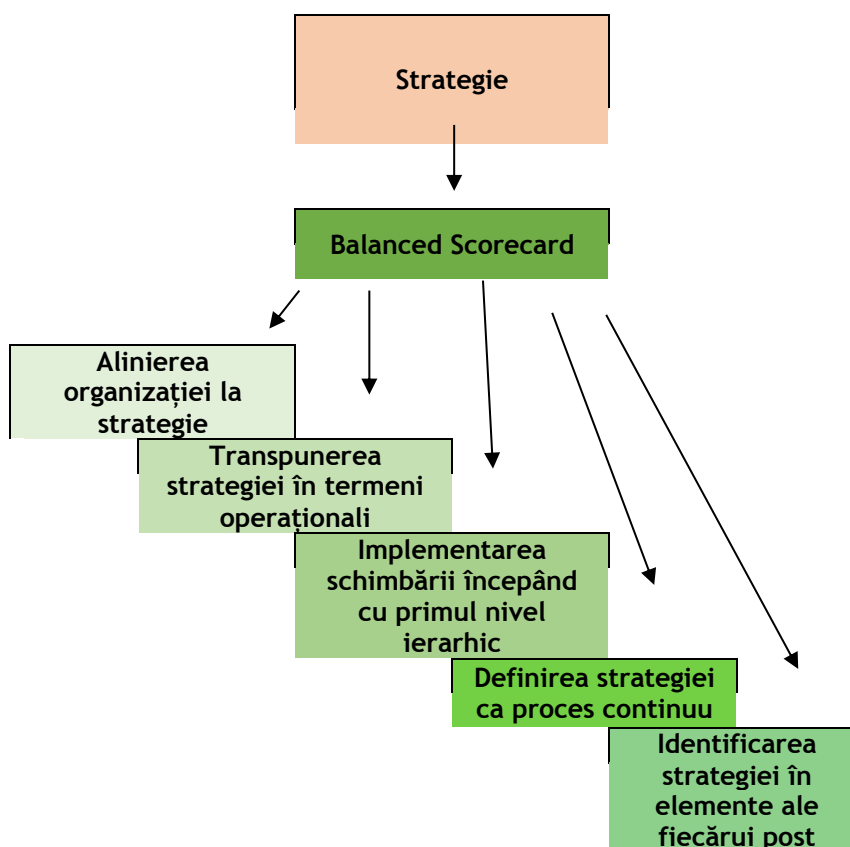
3. PROCESUL DE IMPLEMENTARE BSC

Față de cele prezentate deja, procesul de implementare urmărește îmbunătățirea procesului de monitorizare și control (a performanței) de la modelul:



Figură 2 Proces tradițional de management bazat pe control

La cel strategic :



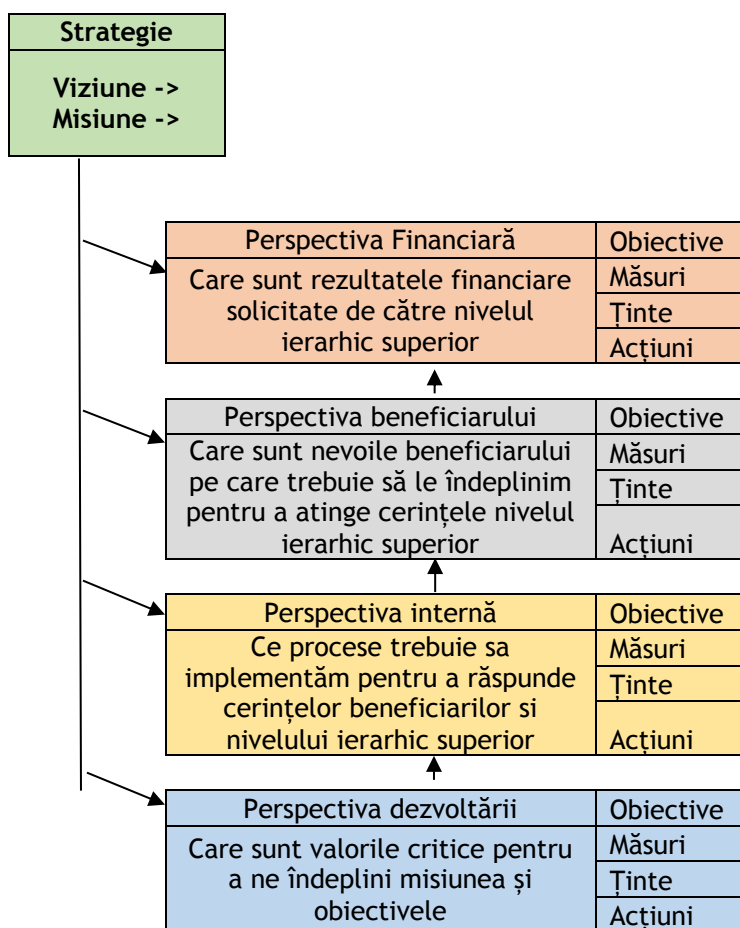
Figură 3 Proces de management orientat spre strategie

Sumarul diferențelor între cele două este prezentat mai jos:

CONTROL	STRATEGIE
Raportarea controlului	Învățare prin bucla informațională
Control prin buget	
Preocupare pentru funcții	Preocupare pentru echipe (partajare informații)
Măsurări izolate	Măsurări integrate (cauza / efect)
Informații dintr-o singură sursă	Informații din surse diverse

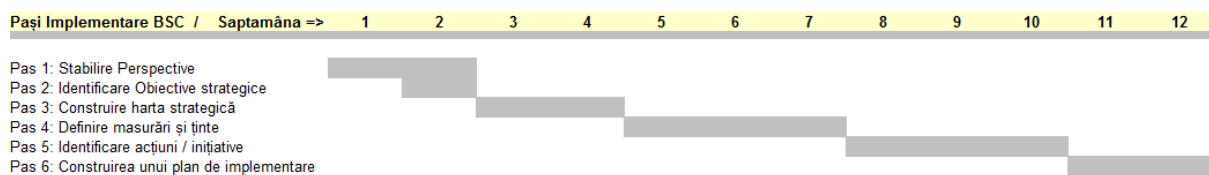
Tabel 1 Diferențele dintre procesul de management bazat pe control și procesul de management orientat spre strategie

Ca atare abordarea multicriterială în vederea planificării dar și a monitorizării și controlului este schematizată mai jos:



Figură 4 Modelul Balanced Scorecard

O vizualizare utilizând formatul Gantt al procesului de implementare a BSC este:



Figură 5 Proces implementare BSC

Procesul de implementare în șase pași se realizează în aproximativ 12 săptămâni.

Odată completat, următorul pas este cascada în celelalte nivele ale organizației funcție de planul de implementare.

Trei echipe diferite sunt necesare pentru derularea cu succes a procesului:

Echipele necesare:

- Echipele de conducere** - înțelege și articulează strategia, oferă suport BSC.

Competențe necesare echipei:

- Gândire strategică (vede imaginea de ansamblu);
- Suport evident/vizibil în organizație al BSC;
- Oferă suport tuturor celor implicați în proces;
- Bun comunicator al strategiei;
- Are putere de decizie în domeniul strategiei și implementării BSC.

Echipele de implementare - este cea mai importantă echipă unde are loc cea mai mare parte din muncă, colectează și documentează date/informații, construiește hărți, grafice, documentează procesul, etc.

Echipele de implementare au sarcina principală construirea BSC, va colecta informații prin interviuri cu echipa de management. De asemenea înțelege aspectele strategice și documentează componentele BSC: perspective, obiective, hărți / grafice, etc.

Cea mai mare provocare este finalizarea și aprobarea hărții strategice.

Competențe necesare echipei :

- O bună înțelegere a mediului în care funcționează;
- Bune capacități de interviu (extrage esențialul imaginii de ansamblu);
- Are credibilitate și susținere din partea managementului;

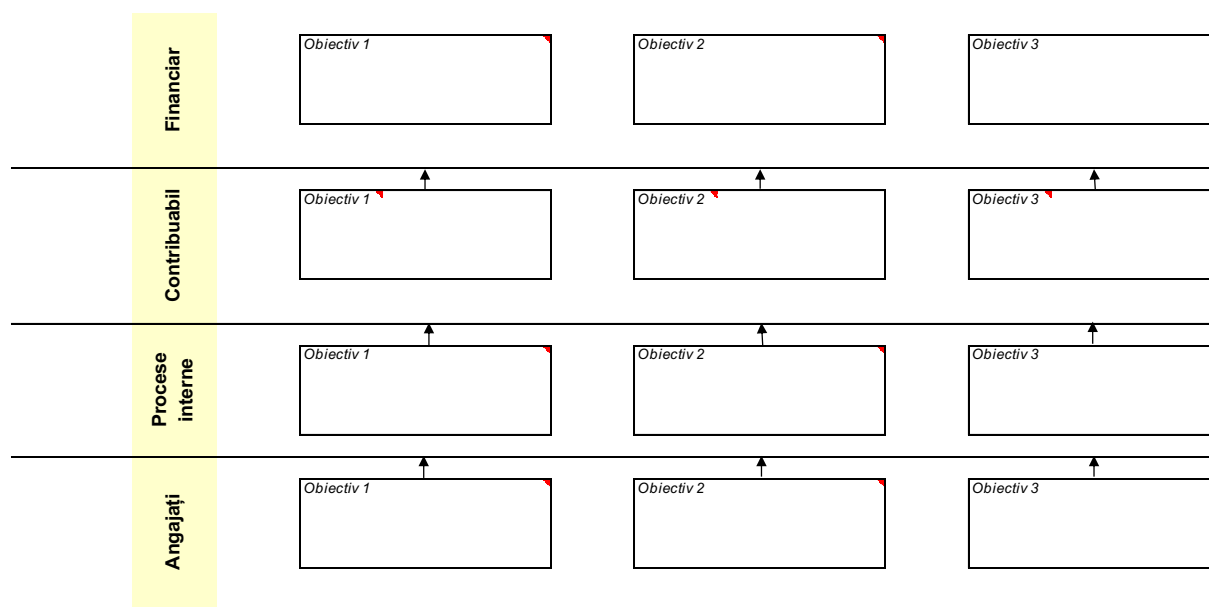
- Bun „ambasador” al implementării BSC;
- Abilități de documentare și prezentare a rezultatelor la nivel strategic.

Echipe de monitorizare - Personal cu competențe în domeniul măsurărilor (performanței).

Competențe necesare echipei :

- Foarte bună înțelegere a ariei funcționale;
- Poate analiza și prezenta cu claritate datele/informațiile altor membri ai echipei;
- Poate face legătura între sarcinile proprii cu obiectivele strategice;
- Lucrează bine cu echipa de management.

În urma acestei colaborări reiese o identificare a principalelor elemente care stau la baza BSC:

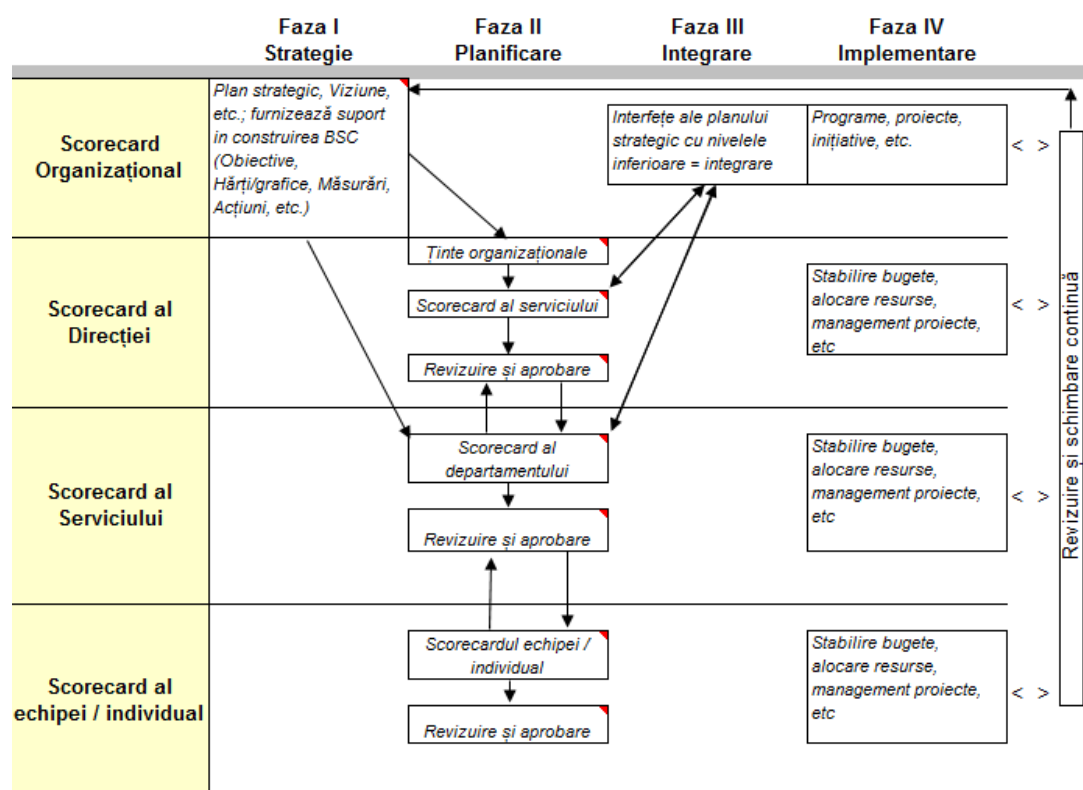


Figură 6 Harta strategică inițială

După finalizarea implementării BSC la nivelul strategic / management al organizației urmează implementarea BSC la nivelul întregii organizații.

Aceasta înseamnă propagarea obiectivelor și eforturilor până la nivelul fiecărui angajat.

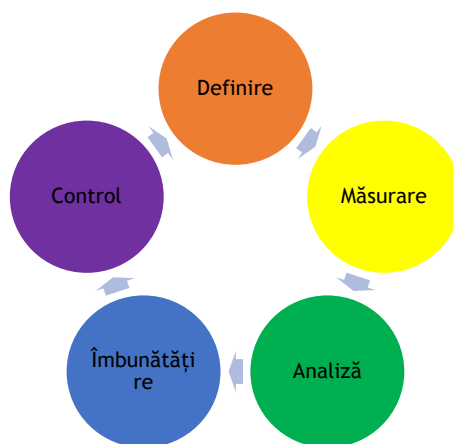
Acest proces se poate sintetiza astfel:



Figură 7 Proces implementare BSC la nivelul întregii organizații

Notă : Revizuire și schimbare continuă se referă la procesul D-M-A-I-C de îmbunătățire a proceselor.

DMAIC (un acronim pentru Definire, Măsurare, Analiză, Îmbunătățire și Control) se referă la un ciclu de îmbunătățire bazat pe date/informații, utilizat pentru îmbunătățirea, optimizarea și stabilizarea proceselor și modelelor de afaceri. Sunt necesare toate etapele procesului DMAIC și continuați întotdeauna în ordinea dată.



Figură 8 Procesul DMAIC

În acest fel procesul integral de implementare a BSC la nivelul întregii organizații presupune:

Faza 1 Strategie (6 - 12 luni)

- Creare BSC inițial;
- Dezvoltare plan al schimbării;
- Comunicare educare a angajaților;
- Finalizare implementare versiune „producție” a BSC.

Fazele 2 - 4 Planificare - Implementare (12 - 24 luni)

- Propagarea BSC la nivelele inferioare ale organizației;
- Testarea BSC, revizuire, adaptare la nivelul fiecărei entități;
- Implementarea unui plan strategic de transformare a organizației (Plan transformare către modelul BSC prezentat mai sus);
- Crearea unui proces formal de raportare BSC;
- Asignarea bugetelor la programele strategice;
- Propagarea BSC la nivelul obiectivelor echipelor și angajaților.

4. INSTRUMENT PENTRU IMPLEMENTAREA, MONITORIZAREA ȘI RAPORTAREA BSC

4.1 HARTA STRATEGICĂ BSC

Este un element aferent Tabloului de Bord (Balanced ScoreCard - BSC)

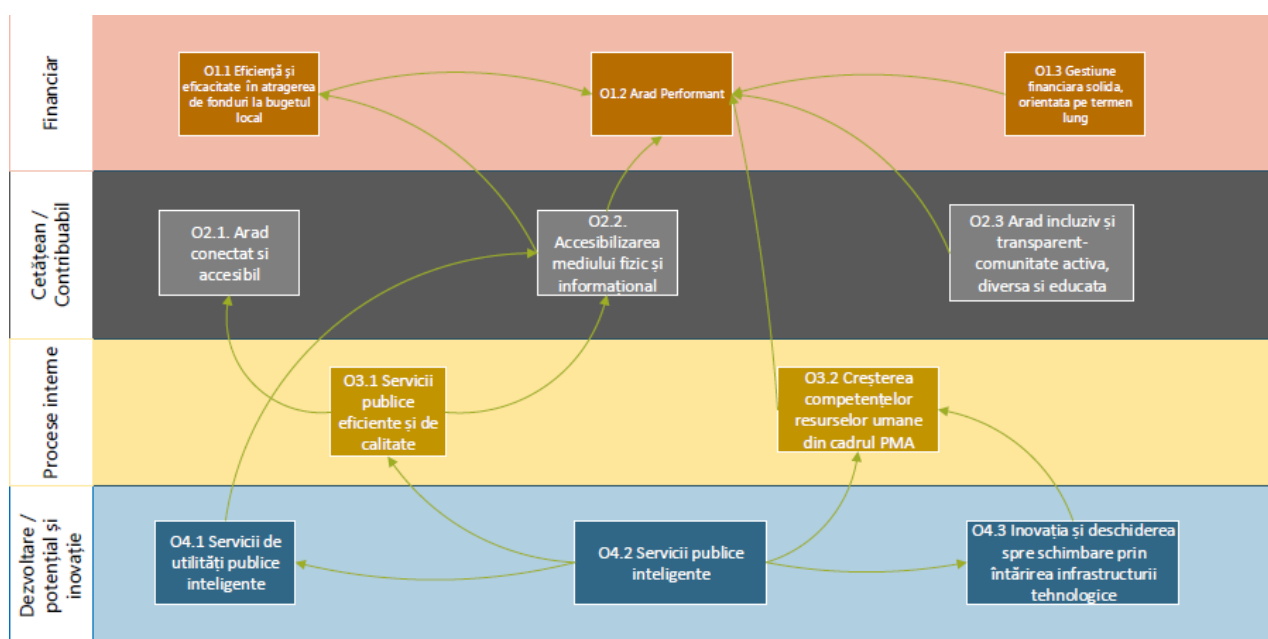
Setul de piloni (Perspective) utilizat în cazul administrației arădene este:

- Financiar;
- Cetățean / Contribuabil;
- Procese interne;
- Dezvoltare / potențial și inovație;

Obiectivele utilizate pentru construcția hărții strategice sunt:

Perspectivă	Obiective strategice	Descriere
P1 Financiar	O1.1 Eficiență și eficacitate în atragerea de fonduri la bugetul local	Optimizarea procesului de atragere de fonduri din surse noi și/sau îmbunătățirea celor existente
	O1.2 Arad Performant	Îmbunătățirea managementului activităților inovative de transformare urbană a orașului
	O1.3 Gestione financiară solidă, orientată pe termen lung	Utilizarea eficientă a fondurilor publice
P2 Cetățean / Contribuabil	O2.1. Arad conectat și accesibil	Transformarea orașului într-unul inteligent și mai aproape de cetățean
	O2.2. Accesibilizarea mediului fizic și informațional	Creșterea gradului de accesibilitate a spațiului public și a serviciilor oferite cetățenilor
	O2.3 Arad incluziv și transparent- comunitate activă, diversă și educată	Creșterea transparenței decizionale a primăriei și îmbunătățirea calității activității administrative
P3 Proceduri interne	O3.1 Servicii publice eficiente și de calitate	Eficientizarea activității PMA prin utilizarea de noi instrumente digitale
	O3.2 Creșterea competențelor resurselor umane din cadrul PMA	Creșterea calității și a gradului de satisfacție al resurselor umane

Perspectivă	Obiective strategice	Descriere
P4 Dezvoltare / potențial și inovație	04.1 Servicii de utilități publice inteligente	Oferirea de servicii de utilități publice inovative către cetățeni
	04.2 Servicii publice inteligente	Diversificarea informațiilor și instrumentelor disponibile pe site-ul PMA
	04.3 Inovația și deschiderea spre schimbare prin întărirea infrastructurii tehnologice	Transformarea primăriei într-o organizație informațională bazată pe managementul obiectivelor



Figură 9 Harta strategică BSC

4.2 INTERFEȚELE INSTRUMENTULUI BSC

Instrumentul BSC permite afișarea informațiilor sub formă grafică care este structurat astfel:

- Pagini de vizualizare;
- Pagini de interacțiune / analiză;
- Pagini de informare;
- Introducere valori.

4.2.1 PAGINI DE VIZUALIZARE

4.2.1.1 TABLOU DE BORD

Oferă informații actualizate automat aferente anului selectat privind:

- Gradul (%) de îndeplinire al obiectivelor grupate pe cele 4 (patru) perspective:
 - Financiar
 - Cetățean / Contribuabil
 - Procese interne
 - Dezvoltare / potențial și inovație
- Gradul (%) de îndeplinire al obiectivelor primăriei per ansamblu.

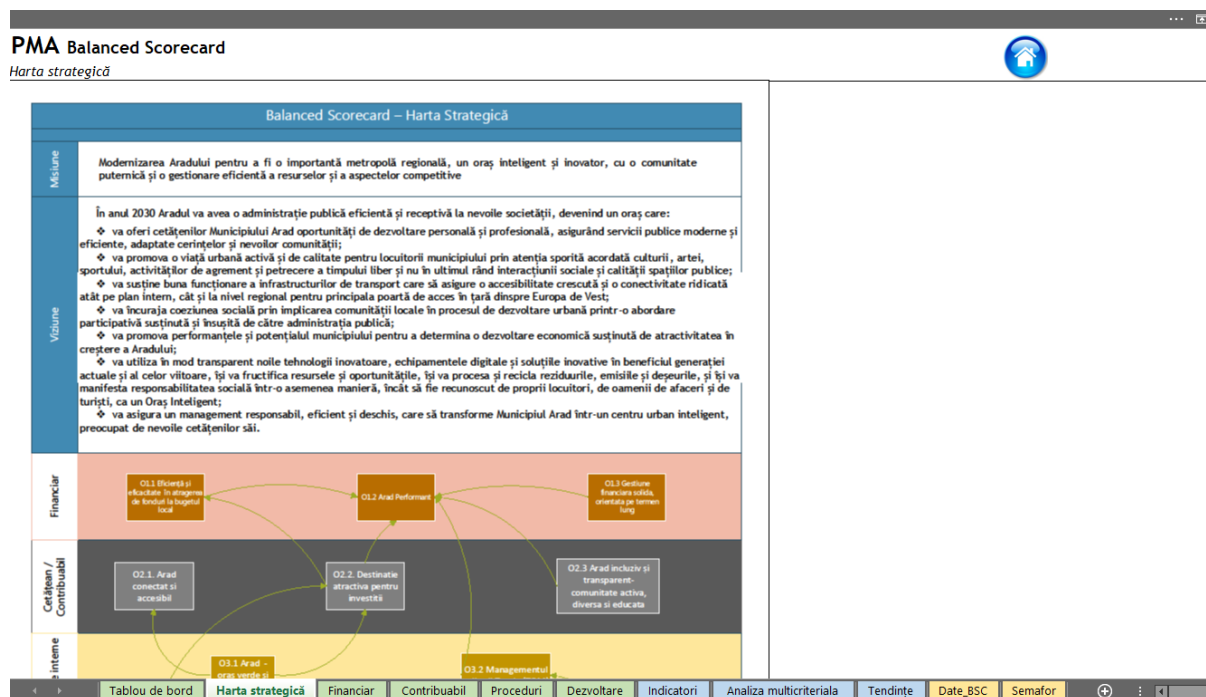


Figură 10 Instrument - Tablou de Bord

4.2.1.2 HARTA STRATEGICĂ

Oferă informații privind legătura dintre:

- Misiune;
- Viziune;
- Valori;
- Obiective strategice.

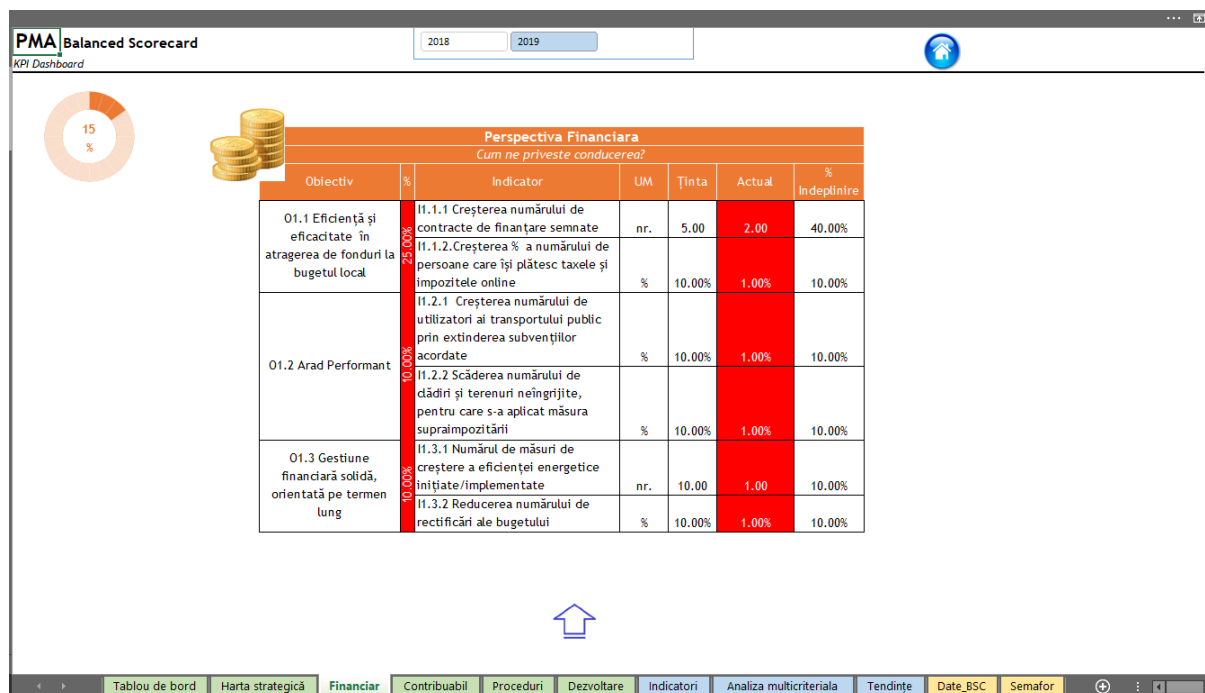


Figură 11 Instrument - Harta strategică

4.2.1.3 FINANCIAR

Oferă informații actualizate automat aferente anului selectat (ex. anul 2018 în imaginea de mai jos) privind:

- Gradul (%) de îndeplinire a perspectivei *Financiare* per ansamblu;
- Gradul (%) de îndeplinire a Obiectivelor strategice aferente perspectivei respective;
- Gradul (%) de îndeplinire a Indicatorilor reprezentativi pentru fiecare obiectiv în parte.

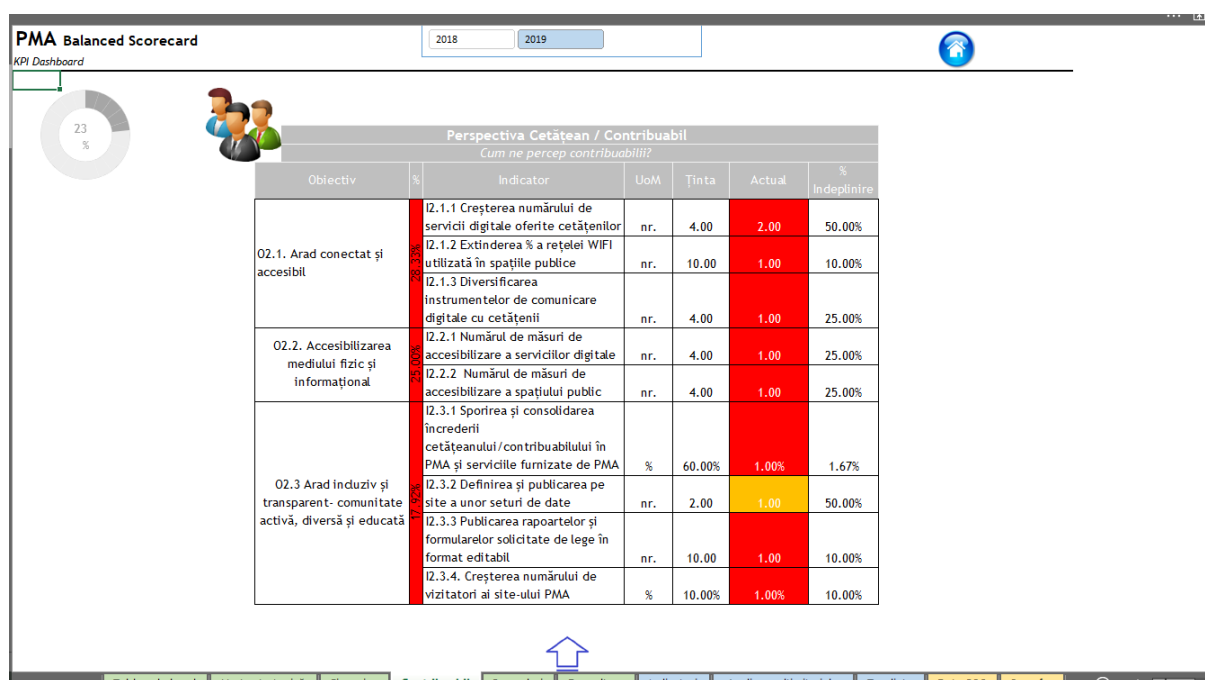


Figură 12 Instrument - Financiar

4.2.1.4 CONTRIBUABIL

Oferă informații actualizate automat aferente anului selectat (ex. anul 2018 în imaginea de mai jos) privind:

- Gradul (%) de îndeplinire a perspectivei *Cetățean / Contribuabil* per ansamblu;
- Gradul (%) de îndeplinire a Obiectivelor strategice aferente perspectivei respective;
- Gradul (%) de îndeplinire a Indicatorilor reprezentativi pentru fiecare obiectiv în parte.

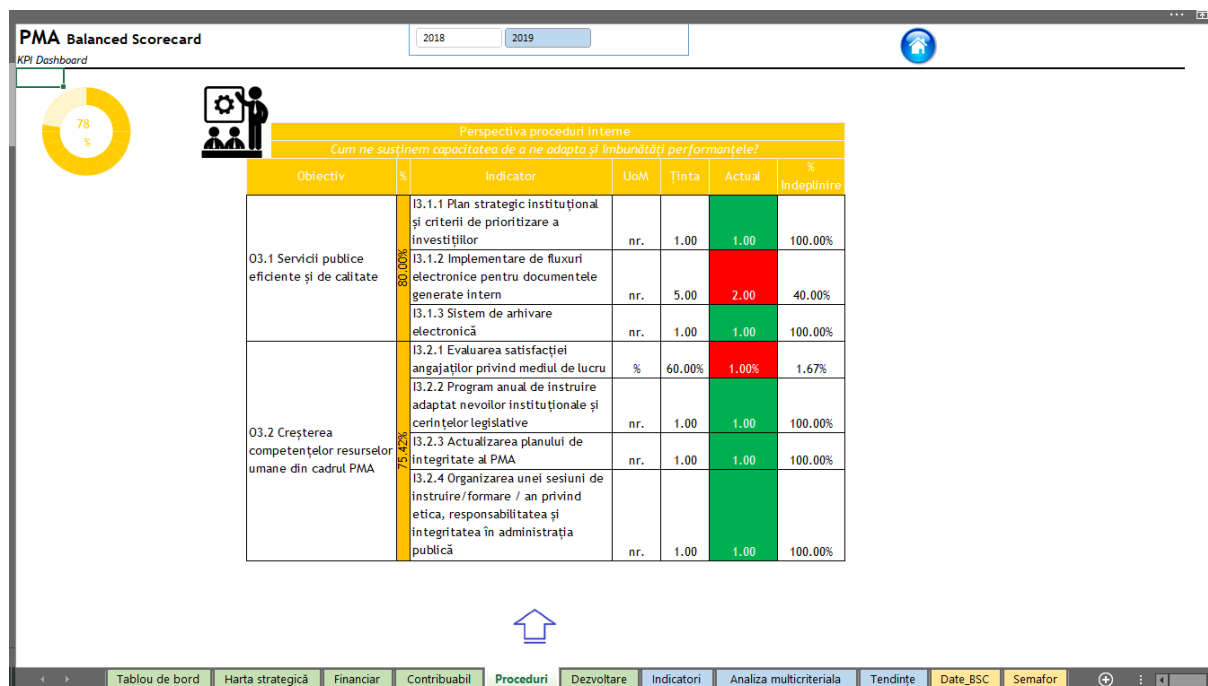


Figură 13 Instrument - Contribuabil

4.2.1.5 PROCEDURI INTERNE

Oferă informații actualizate automat aferente anului selectat (ex. anul 2018 în imaginea de mai jos) privind:

- Gradul (%) de îndeplinire a perspectivei *Proceduri interne* per ansamblu;
- Gradul (%) de îndeplinire a Obiectivelor strategice aferente perspectivei respective;
- Gradul (%) de îndeplinire a Indicatorilor reprezentativi pentru fiecare obiectiv în parte.

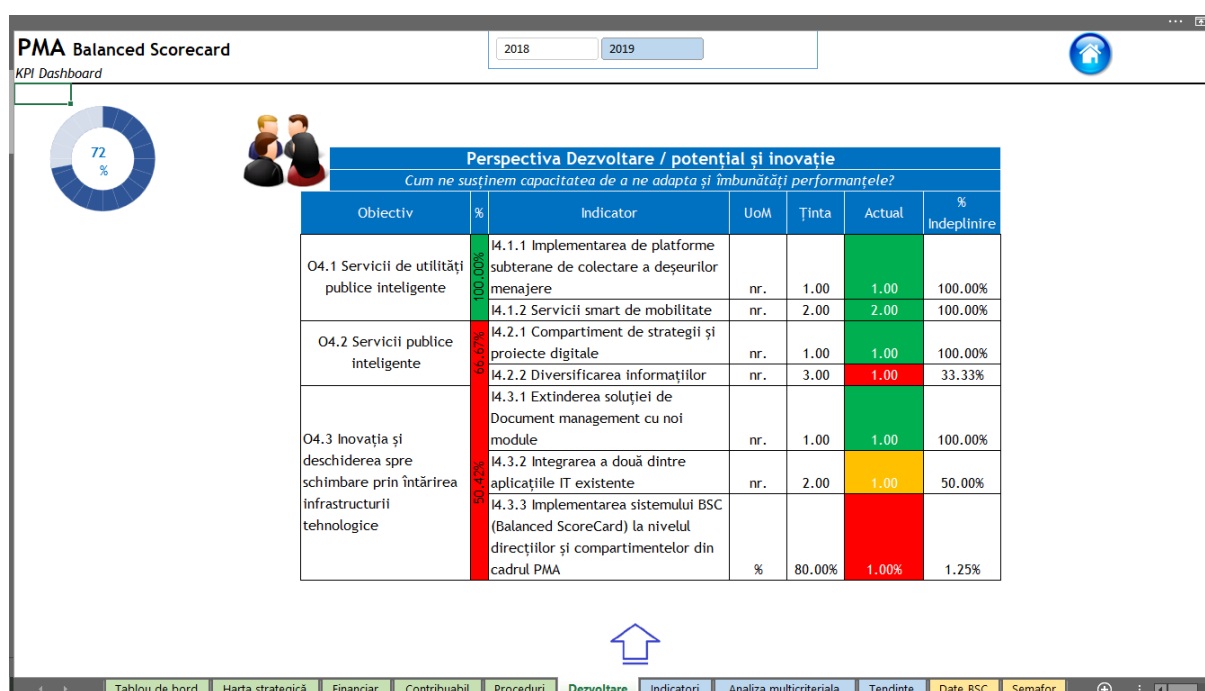


Figură 14 Instrument - Proceduri interne

4.2.1.6 DEZVOLTARE

Oferă informații actualizate automat aferente anului selectat (ex. anul 2018 în imaginea de mai jos) privind:

- Gradul (%) de îndeplinire a perspectivei *Dezvoltare / potențial și inovație* ca ansamblu;
- Gradul (%) de îndeplinire a Obiectivelor strategice aferente perspectivei respective;
- Gradul (%) de îndeplinire a Indicatorilor reprezentativi pentru fiecare obiectiv în parte.



Figură 15 Instrument - Dezvoltare

4.2.1.7 INDICATORI ANUALI (KPI - KEY PERFORMANCE INDICATORS)

Oferă imaginea de ansamblu privind informațiile **actualizate automat** aferente anului selectat (ex. anul 2018 în imaginea de mai jos) referitoare:

- Gradul (%) de îndeplinire a tuturor Perspectivelor;
- Gradul (%) de îndeplinire a Obiectivelor strategice;
- Gradul (%) de îndeplinire a Indicatorilor reprezentativi.

PMA Balanced Scorecard		2018	2019	Valoare		
Pers	Obiective str	Indicatori	U/M	Valoare țintă	actuală	%Îndeplinire
P1 Fi	O1.1 Eficiență	11.1.1 Creșterea numărului de contracte de finanțare semnate	nr.	5	2	40.00%
		11.1.2.Creșterea % a numărului de persoane care își plătesc taxele și impozitele online	%	10.00%	1.00%	10.00%
		11.2.1 Creșterea numărului de utilizatori ai transportului public prin extinderea subvențiilor acordate	%	10.00%	1.00%	10.00%
O1.2 Arad Per		11.2.2 Scăderea numărului de clădiri și terenuri neingrijite, pentru care s-a aplicat măsura suprainpozitării	%	10.00%	1.00%	10.00%
		11.3.1 Numărul de măsuri de creștere a eficienței energetice inițiate/implementate	nr.	10	1	10.00%
O1.3 Gestiune		11.3.2 Reducerea numărului de rectificări ale bugetului	%	10.00%	1.00%	10.00%
		12.1.1 Creșterea numărului de servicii digitale oferite cetățenilor	nr.	4	2	50.00%
P2 C	O2.1. Arad cor	12.1.2 Extinderea % a rețelei WIFI utilizată în spațiile publice	nr.	10	1	10.00%
		12.1.3 Diversificarea instrumentelor de comunicare digitale cu cetățenii	nr.	4	1	25.00%
		12.2.1 Numărul de măsuri de accesibilizare a				

Figură 16 Instrument - Indicatori anuali

4.2.2 PAGINI DE INTERACȚIUNE / ANALIZĂ

4.2.2.1 ANALIZA MULTICRITERIALĂ

Oferă posibilitatea afișării informațiilor în funcție de diverse criterii, cum ar fi:

- Perspectiva;
- Obiectiv;
- Responsabil.

Informațiile afișate se actualizează automat și prezintă o imagine de ansamblu asupra performanței primăriei în ceea ce privește gradul (%) de îndeplinire a tuturor Perspectivelor, Obiectivelor strategice și Indicatorilor reprezentativi.

Perspectivă	Obiective strategice	Indicatori	Nume acțiune	Buget	Responsabil
P1 Financiar	O1.1 Eficiență și eficacitate în atragerea de fonduri la bugetul local	I1.1.1 Creșterea numărului de contracte de finanțare semnate	Semnarea a cel puțin 5 contracte de finanțare	(blank)	Serviciul Programe Europene de Dezvoltare
		I1.1.2.Creșterea % a numărului de persoane care își plătesc taxele și impozitele online	Extinderea și promovarea sistemului privind plata taxelor și impozitelor locale (atât pentru persoanele fizice, cât și pentru persoanele juridice)	(blank)	Direcția Venituri
	O1.2 Arad Performant	I1.2.1 Creșterea numărului de utilizatori ai transportului public prin extinderea subvențiilor acordate	Extinderea sistemului de subvenționare a transportului public (elevi, studenți, pensionari)	(blank)	Serviciul Transport Local
		I1.2.2 Scăderea numărului de clădiri și terenuri neîngrijite, pentru care s-a aplicat măsura de suprainpozitări	Stimularea proprietarilor pentru renovarea fațadelor, inclusiv prin acordarea de reduceri de termene și taxe pentru obținerea autorizației de construire	(blank)	Serviciul Buget
	O1.3 Gestiune financiară solidă, orientată pe termen lung	I1.3.1 Numărul de măsuri de creștere a eficienței energetice inițiate/implementate	Achiziție tramvaie și autobuze mai eficiente din punct de vedere energetic	(blank)	Serviciul Disciplina în Construcții
		I1.3.2 Reducerea numărului de rectificări ale bugetului	Reabilitare termică clădiri publice	(blank)	Arhitect Șef
			Elaborare ghid de promovare pentru utilizarea responsabilă a energiei	(blank)	Direcția Venituri
			Extindere sistem de iluminat public cu led	(blank)	Direcția Tehnică
			Îmbunătățirea sistemului de previziuni și estimări raportate la prioritățile factorilor decizionali	(blank)	Direcția Comunicare
				(blank)	Direcția Economică

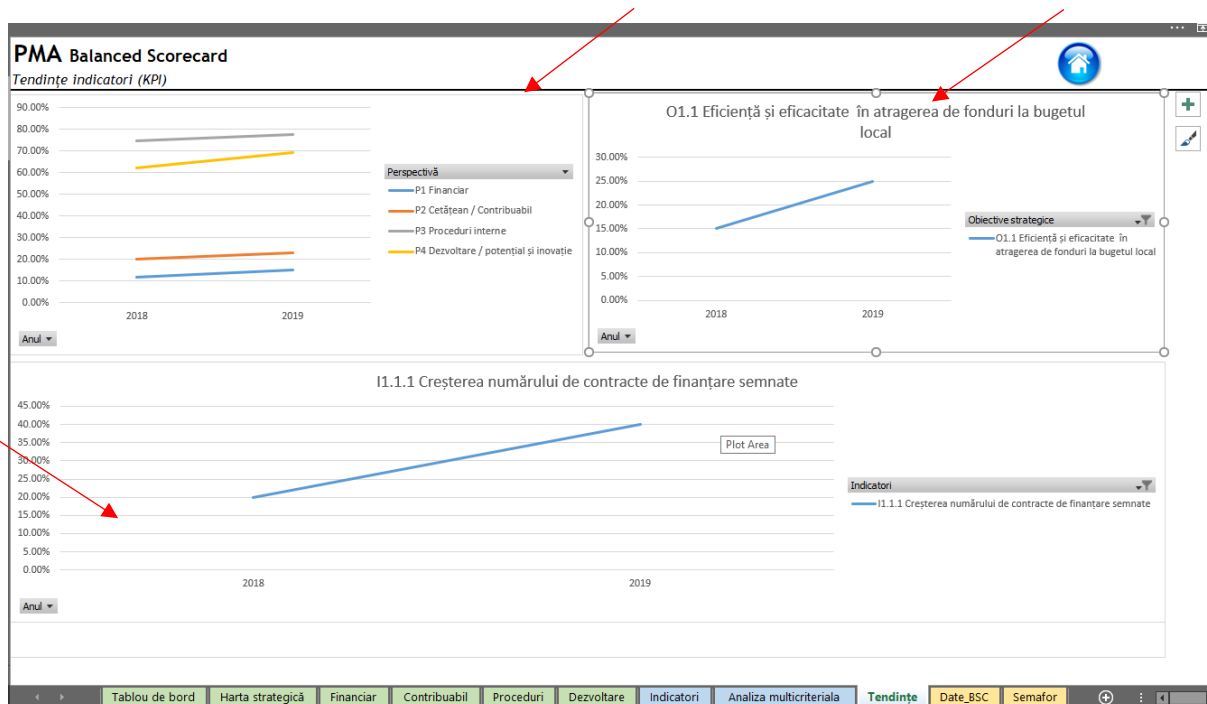
Figură 17 Instrument - Analiza multicriterială

4.2.2.2 ANALIZA TENDINTELOR (ANALIZA DATELOR ISTORICE)

Oferă posibilitatea realizării și afișării de grafice personalizate în ceea ce privește performanța primăriei, putând astfel fi ușor vizualizat gradul (%) de îndeplinire a tuturor Perspectivelor, Obiectivelor strategice și Indicatorilor reprezentativi.

Informațiile afișate se actualizează automat, acestea putând fi grupate în funcție de:

- Obiectivele strategice și / sau;
- Indicatorii selectați.



Figură 18 Instrument - Analiza datelor istorice

4.2.3 PAGINI DE INFORMARE

4.2.3.1 DEFINIȚII INDICATORI

Oferă informații despre sumarul atributelor indicatorilor asociați fiecărui obiectiv strategic, cât și descrierea atributelor acestora.

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following content:

Sumarul atributelor indicatorilor asociați fiecărui obiectiv strategic		Atribut	Frecvență actualizare	Grad de obiectivitate	Reprezentativitate	Mod raportare	Responsabilitate
P1 Financiar	I1.1.1 Creșterea numărului de contracte de finanțare semnate	A	F	F	M	ne / responsabil executiv	
	I1.1.2 Creșterea % a numărului de persoane care își plătesc taxele și impozitele online	L	F	F	M		
	I1.2.1 Creșterea numărului de utilizatori ai transportului public prin extinderea subvențiilor acordate	A	F	M	M		
	I1.2.2 Scăderea numărului de clădiri și terenuri neîngrijite, pentru care s-a aplicat măsura supraimpozitării	A	F	F	M		
	I1.3.1 Numărul de măsuri de creștere a eficienței energetice inițiate/implementate	A	M	M	M		
	I1.3.2 Reducerea numărului de rectificări ale bugetului	A	F	F	M		
P2 Cetățean / Contribuabil	I2.1.1 Creșterea numărului de servicii digitale oferite cetățenilor	A	F	F	M	ne / responsabil executiv	
	I2.1.2 Extinderea % a rețelei WIFI utilizată în spațiile publice	A	F	F	M		
	I2.1.3 Diversificarea instrumentelor de comunicare digitale cu cetățenii	A	F	F	M		
	I2.2.1 Numărul de măsuri de accesibilizare a serviciilor digitale	A	F	F	M		
	I2.2.2 Numărul de măsuri de accesibilizare a spațiului public	A	F	F	M		
	I2.3.1 Sporirea și consolidarea încrederii cetățeanului/contribuabilului în PMA și serviciile furnizate de PMA	A	F	F	M		
	I2.3.2 Definirea și publicarea pe site a unor seturi de date deschise	A	F	M	M		
	I2.3.3 Publicarea rapoartelor și formularelor solicitate de lege în format editabil	A	F	F	M		
I2.3.4. Creșterea numărului de vizitatori ai site-ului PMA	A	F	F	M			

Figură 19 Formulare - Definiții indicatori

4.2.3.2 FORMULAR (DOCUMENTARE) ACȚIUNE

Oferă un exemplu de documentare a fiecărei acțiuni asociată unui indicator.

PMA Balanced Scorecard

Formular acțiune

Comentarii:
 Selecția acțiunilor se face în urma unui proces care să asigure obiectivitate.
 Acesta este rezultatul unei analize a diferențelor constatate, cât și a prioritizării.
 Adicional fiecare acțiune va fi alocată unuia (sau mai multor) obiective strategice în baza unei documentări a programului (studiu de necesitate aprobat).

5	Nume acțiune:		Data start:		
6			Data finalizare:		
7	Responsabil acțiune:		Responsabil executiv:		
8					
9	Acțiune jalon (milestone)	Da / Nu			
10	Resurse necesare: (personal, materiale, financiare)				
11					
12					
13					
14					
15		Natura beneficiului	Total beneficii	Beneficii	
16		Venituri		AN 1	An 2
17		Costuri		AN 3	An 4
18		Eficiență			

Figură 20 Formulare - Documentare acțiuni

4.3 INTRODUCERE VALORI

Reprezintă formularul/șablonul pentru introducerea valorilor. Informațiile vor fi introduse doar în câmpurile marcate cu un **chenar roșu** ca în imaginea de mai jos:

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I
	Anul	Perspectivă	Obiective strategice	Indicatori	U/M	Valoare țintă	Valoare actuală	Îndeplinire	Nume acțiune
2	31-Dec-18	P1 Financiar	O1.1 Eficiență și eficacitate în atragerea de fonduri la bugetul local	I1.1.1 Creșterea numărului de contracte de finanțare semnate	nr.	5.00	1.00	20.00%	Semnarea a cel puțin 5 contracte de finanțare
3	31-Dec-18	P1 Financiar	O1.1 Eficiență și eficacitate în atragerea de fonduri la bugetul local	I1.1.2 Creșterea % a numărului de persoane care își plătesc taxele și impozitele online	%	10.00%	1.00%	10.00%	Extinderea și promovarea sistemului privind impozitelor locale (atât pentru persoanele fizice cât și pentru persoanele juridice)
4	31-Dec-18	P1 Financiar	O1.2 Arad Performant	I1.2.1 Creșterea numărului de utilizatori ai transportului public prin extinderea subvențiilor acordate	%	10.00%	1.00%	10.00%	Extinderea sistemului de subvenționare a transportului public (elevi, studenți, pensionari)
5	31-Dec-18	P1 Financiar	O1.2 Arad Performant	I1.2.2 Scăderea numărului de clădiri și terenuri neingrijite, pentru care s-a aplicat măsura supraimpozitării	%	10.00%	1.00%	10.00%	Stimularea proprietarilor pentru renovarea fațadelor și obținerea autorizației de construire prin acordarea de reduceri de termene și taxă
6	31-Dec-18	P1 Financiar	O1.3 Gestiune financiară solidă, orientată pe termen lung	I1.3.1 Numărul de măsuri de creștere a eficienței energetice inițiate/implementate	nr.	10.00	1.00	10.00%	Achiziție tramvaie și autobuze mai eficiente vedere energetic
7	31-Dec-18	P1 Financiar	O1.3 Gestiune financiară solidă, orientată pe termen lung	I1.3.2 Reducerea numărului de rectificări ale bugetului	%	10.00%	1.00%	10.00%	Reabilitare termică clădiri publice
8	31-Dec-18	P2 Cetățean / Contribuabil	O2.1. Arad conectat și accesibil	I2.1.1 Creșterea numărului de servicii digitale oferite cetățenilor	nr.	4.00	1.00	25.00%	Elaborare ghid de promovare pentru utilizare servicii digitale
9	31-Dec-18	P2 Cetățean / Contribuabil	O2.1. Arad conectat și accesibil	I2.1.2 Extinderea % a rețelei WIFI utilizată în spațiile publice	nr.	10.00	1.00	10.00%	Identificarea și implementarea de servicii furnizate prin mijloace digitale
10	31-Dec-18	P2 Cetățean / Contribuabil	O2.1. Arad conectat și accesibil	I2.1.3 Diversificarea instrumentelor de comunicare digitale cu cetățenii	nr.	4.00	1.00	25.00%	10 zone noi cu rețea WIFI gratuită
			O2.2. Accesibilizarea mediului fizic și	I2.2.1 Numărul de măsuri de					Identificarea și implementarea de noi forme adaptate cetățenilor

Figură 21 Instrument - Completare valori

Informațiile ce vor fi introduse sunt de tipul:

- „Anul” - Dată [zz-lll-aaaa]-de ex. pentru 20 Septembrie 2018 introduceți 20-Sep-2018
- „Valoare țintă” (conform definiției fiecărui indicator)
 - numeric [2 zecimale] -separatorul unități.subunități este simbolul [.]
 - procent - -separatorul unități.subunități este simbolul [.]
- „Valoare actuală” (conform definiției fiecărui indicator)
 - numeric [2 zecimale] -separatorul unități.subunități este simbolul [.]
 - procent - -separatorul unități.subunități este simbolul [.]
- „Nume acțiune” -text
- „Buget” - numeric [2 zecimale] - separatorul unități.subunități este simbolul [.]
- „Responsabil” - text

Nota: „Îndeplinire” este un câmp calculat automat

Introducerea datelor se efectuează în fișierul șablon ~\Formulare\BSC_ANUL.xlsx

La finalizarea acțiunii, concatenați (copiați datele) în TAB-ul Date_BSC al aplicației.

Nota : Desigur datele pot fi introduse direct, dar este recomandată utilizarea șablonului chiar dacă este introdusă o acțiune suplimentară.


4.4 UTILIZARE INSTRUMENT BSC

4.4.1 INSTALARE ȘI CONECTARE

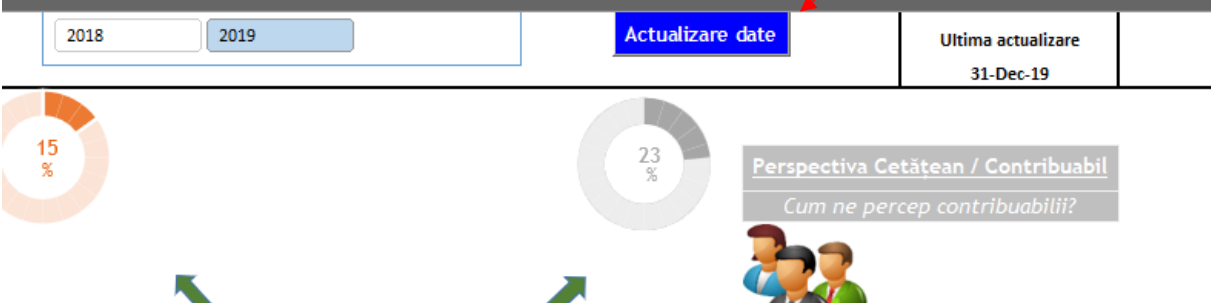
Instalarea aplicației (instrumentului) este deosebit de simplă și permite oricărui utilizator de PC accesul la acest instrument prin simpla copiere a kit-ului de instalare furnizat. Din acest moment conectarea se efectuează automat la deschiderea aplicației și actualizarea datelor conform celor prezentate mai jos.

4.4.2 NAVIGAREA CU AJUTORUL INTERFEȚELOR

Accesul în aplicație (instrument) este permis oricărui utilizator, conform politicii de securitate IT a instituției.



După deschiderea aplicației înainte de efectuarea oricărei activități este recomandat să vă asigurați că lucrați cu ultimul set de date disponibil. Pentru aceasta acționați butonul *Actualizare date* aflat în pagina *Tablou de Bord* al aplicației



Figură 22 Captură ecran Actualizare date

Accesul la efectuarea diverselor sarcini (vizualizare, analiză) în contextul managementului performanței cu ajutorul BSC, se poate face prin:

4.4.3 NAVIGAREA CĂTRE DIVERSELE PAGINI

Pentru accesarea paginilor menționate la 2. *Descrierea instrumentului BSC*, se pot utiliza:

4.4.4 BARA DE NAVIGARE (AFLATĂ ÎN SUBSOLUL FIECĂREI PAGINI)

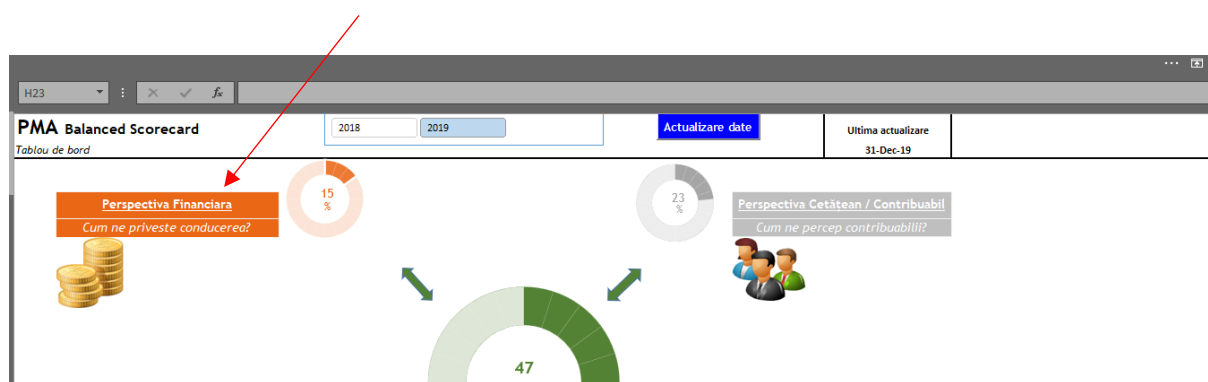
Faceți click pe simbolul paginii dorite:



Figură 23 Captură ecran Bara de navigare


4.4.5 CALEA DIRECTĂ 1

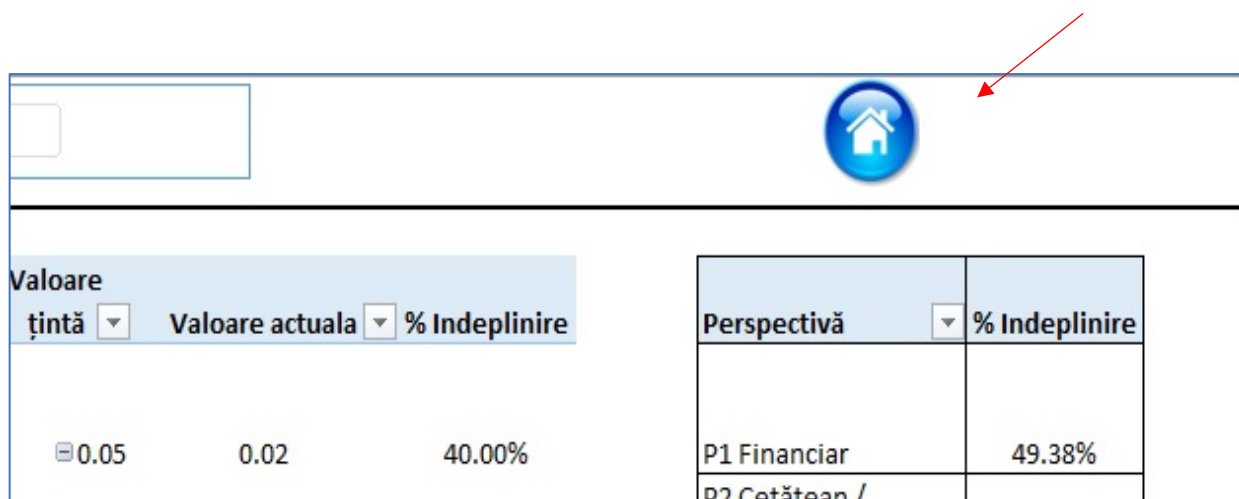
În pagina *Tablou de Bord* există o astfel de posibilitate prin alegerea Perspectivei (de ex. „Perspectiva Financiară” va direcționa automat către pagina Financiară)



Figură 24 Captură ecran Acționare perspective

4.4.6 CALEA DIRECTĂ 2

În fiecare pagină - dreapta sus - există simbolul . Acționarea acestuia vă va direcționa automat către pagina *Tablou de Bord*



Figură 25 Captură ecran Indicatori

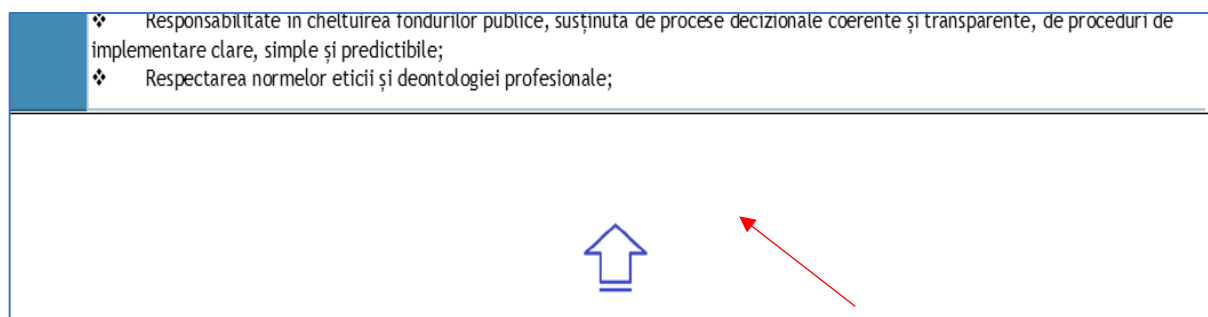
4.4.7 NAVIGAREA ÎN INTERIORUL PAGINII

4.4.8 BARA DE NAVIGARE LATERALĂ

Acționarea acesteia derulează pagina activă în sus sau în jos, la alegere.

4.4.9 ÎNTOARCEREA LA ÎNCEPUTUL PAGINII

Prin acționarea simbolului  aflat în subsolul fiecărei pagini, veți fi automat direcționat la începutul paginii în care vă aflați.



Figură 26 Captură buton acces Pagina „Harta Strategică”

5. LISTA FIGURILOR ȘI TABELELOR

Figură 1 Corelația dintre perspective, obiective, indicatori, ținte și acțiuni	8
Figură 2 Proces tradițional de management bazat pe control.....	10
Figură 3 Proces de management orientat spre strategie.....	10
Figură 4 Modelul Balanced Scorecard	11
Figură 5 Proces implementare BSC	12
Figură 6 Harta strategică inițială	13
Figură 7 Proces implementare BSC la nivelul întregii organizații	14
Figură 8 Procesul DMAIC	14
Figură 9 Harta strategică BSC	17
Figură 10 Instrument - Tablou de Bord.....	18
Figură 11 Instrument - Harta strategică	19
Figură 12 Instrument - Financiar	20
Figură 13 Instrument - Contribuabil	21
Figură 14 Instrument - Proceduri interne	22
Figură 15 Instrument - Dezvoltare	23
Figură 16 Instrument - Indicatori anuali	24
Figură 17 Instrument - Analiza multicriterială.....	25
Figură 18 Instrument - Analiza datelor istorice.....	26
Figură 19 Formulare - Definiții indicatori.....	27
Figură 20 Formulare - Documentare acțiuni.....	28
Figură 21 Instrument - Completare valori	29
Figură 22 Captură ecran Actualizare date	30

Proiect: „Planificare strategică și management al performanței la nivelul Municipiului Arad prin instrumentul Balanced Scorecard - Tablou de bord echilibrat”, cod MYSMIS 120637 / cod SIPOCA 86

Figură 23 Captură ecran Bara de navigare.....	31
Figură 24 Captură ecran Acționare perspective	31
Figură 25 Captură ecran Indicatori	32
Figură 26 Captură buton acces Pagina „Harta Strategică”	32
Tabel 1 Diferențele dintre procesul de management bazat pe control și procesul de management orientat spre strategie	11



Titlul proiectului: Planificare strategică și management al performanței la nivelul Municipiului Arad prin instrumentul Balanced Scorecard - Tablou de Bord Echilibrat, cod MySMIS 120637 / cod SIPOCA 86

Editorul materialului: Municipiul Arad

Data publicării: Ianuarie 2019

Material gratuit

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014 - 2020

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.